

Ocena pracowników - czemu służy i jak należy jej dokonywać?

Ocenianie pracowników to jeden z najważniejszych elementów zarządzania w każdej firmie, rozumiany przede wszystkim jako długotrwały i zintegrowany proces ewaluacji pracy wykonywanej przez pracownika w odniesieniu do oczekiwań stawianych przez organizację, w oparciu o ustalone wcześniej kryteria. **Ocena pracowników** to nic innego jak wyrażenie w formie ustnej lub pisemnej opinii o pracownikach, wartościowanie ich cech osobowych, a także zachowań i efektów pracy. W pełni zobiektywizowana ocena jest działaniem niezwykle trudnym i skomplikowanym, ale jej wyniki mogą mieć praktyczne zastosowanie we wszystkich etapach zarządzania ludźmi. Warunkiem jest tylko poprawne zorganizowanie procesu oceniania. Jak zatem dokonywać oceny pracowniczej?

Funkcje i kryteria oceny pracowniczej

Przygotowanie oceny pracowniczej rozpoczyna się od ustalenia jej **funkcji** oraz **kryteriów**, które odnoszą się przede wszystkim do wymagań stawianych na danym stanowisku pracy. Powszechnie przyjmuje się, że ocena pracowników spełnia funkcję ewaluacyjną oraz rozwojową.

Funkcja ewaluacyjna polega na ocenie jakości wykonywanej pracy oraz tego, w jakim stopniu pracownik wywiązuje się z powierzonych mu obowiązków. Wyniki takiej oceny można skutecznie wykorzystać przy podziale wynagrodzeń, a także w trakcie dokonywania zmian w strukturze zatrudnienia. **Funkcja rozwojowa** z kolei polega na ocenie umiejętności i chęci współpracy, a także potencjału rozwojowego danej osoby. Taka ocena może odgrywać rolę motywacyjną, zachęcając pracowników do osiągnięcia celów organizacji oraz budowania własnej kariery zawodowej.

Umiejętnie przeprowadzona ocena pracownicza powinna dać odpowiedź na pytanie, czy zajmowane przez pracownika stanowisko jest dla niego odpowiednie, nie tylko z punktu widzenia jego predyspozycji, ale także z uwagi na potrzeby firmy. Wyniki oceny mogą również dostarczyć odpowiedzi na to, jakie są mocne i słabe strony, a także potrzeby szkoleniowe pracownika.

Kryteria oceny pracowniczej można podzielić na cztery podstawowe grupy:

- **kryteria kwalifikacyjne**, do których zalicza się zdobytą dotychczas wiedzę oraz umiejętności, pozwalających na prawidłowe wykonywanie zadań powierzonych na danym stanowisku pracy,

- **kryteria efektywnościowe** - obejmujące efekty pracy zarówno w ujęciu rzeczowym, jak i wartościowym,
- **kryteria osobowościowe**, do których zalicza się stałe cechy psychiki człowieka, oceniane pod kątem wymogów stanowiska pracy,
- **kryteria behawioralne**, które służą ocenie zachowań pracowników lub całych zespołów.

Po ustaleniu kryteriów, kolejnym etapem jest **określenie czasu**, który będzie stanowił przedmiot oceny. W znacznej mierze zależy on od celu, któremu ma służyć ocena, a także od stanowiska pracy, którego dotyczy.

Przeprowadzenie oceny pracowniczej

Oceniającym może być przełożony, współpracownik, podwładny, klient, a także osoba oceniająca samą siebie. Samoocena pozwala na świadome uczestnictwo pracownika w procesie oceniania, co ma niekiedy wpływ na lepsze ukierunkowanie własnej kariery zawodowej i zmniejszenie poczucia niepewności. Dokonywanie samooceny okazuje się także pomocne w tworzeniu indywidualnych programów rozwojowych.

Ewaluacja dokonywana jest zwykle za pomocą jednej lub kilku metod. **Ocena na skali** wprowadzana jest najczęściej w przypadku wartościowania wskaźników behawioralnych. Zazwyczaj jest to skala numeryczna zbudowana z 4 lub 5 poziomów, z których każdy posiada krótki opis. Kolejna metoda to **ocena punktowa**, w której za poszczególne, określone wcześniej kryteria, przyznawana jest dana liczba punktów. W niektórych przypadkach niektórym elementom oceny przypisuje się **wskaźnik procentowy** określający to, w jakim stopniu każdy z nich został zrealizowany.

Ocena pracownika stanowi doskonałą podstawę do diagnozowania potrzeb rozwojowych, nie tylko indywidualnych, ale także organizacyjnych, a więc wspólnych dla całego zespołu. Dokumentacja uzasadniająca ocenę, obejmująca raporty i notatki, powinna być gromadzona zarówno przez dział personalny, jak i przełożonego, aby móc ją potem wykorzystywać w poszczególnych etapach zarządzania.

Do oceny pracowniczej wykorzystuje się różne, dostępne obecnie na rynku intuicyjne i **kompleksowe narzędzia**, które łączą niezbędną dokumentację oraz raporty w jednym miejscu, dostępnym online.